

Resource]. URL: <https://www.cnn.com/2020/05/15/these-companies-have-filed-for-bankruptcy-since-the-coronavirus-pandemic.html> (accessed 29.10.2020).

5. Prosci, "What is Change Management?," [Electronic Resource]. URL: <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management> (accessed 29.10.2020).

6. T. Grundy, "Implementing Strategic Change," in Implementing Strategic Change, London, Kogan Page, 1993, p. 25.

7. K. Lewin, "Resolving Social Conflicts," in Resolving Social Conflicts, 1948.

8. Kotter and Schlesinger, "Choosing Strategies," Harvard Business Review. 2013.

9. P. Robert and M. James, "Introducing to change management," in Change Management: A Guide to effective Implementation, SAGE Publications Ltd, 2008.

10. Kotter, "Leading Change," in Leading Change, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

11. H. Kazuki, "Activities of Cross-Functional Teams (CFTs) in Nissan: Considering from Revitalization Activities and their Results," Japanese Management and International Studies - Vol10, 2013.

12. S. Mirza, "Organisational Behaviour," in Organisational Behaviour, Tata McGraw-Gill, 2003.

13. H. John, "The Theory and Practice of Change Management," in The Theory and Practice of Change Management, Palgrave, 2014, p. 171.

## **ПУТИ СОКРАЩЕНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ АВИАКОМПАНИИ**

**Р.И. Аитов**

Научный руководитель Т.И. Солунина

Спрос на услуги, правовая база, конкурентоспособность, прибыль, -  
условия существования авиакомпании. Для сохранения

конкурентоспособности, руководству приходится решать вопрос снижения накладных расходов.

Прибыль — положительная разница между суммарными доходами и затратами. По степени отношения к производственному процессу затраты подразделяются на основные и накладные[1]. Основные затраты — это те затраты, которые непосредственно связаны с авиатранспортным процессом. Накладные — затраты на управление и обслуживание транспортного процесса.

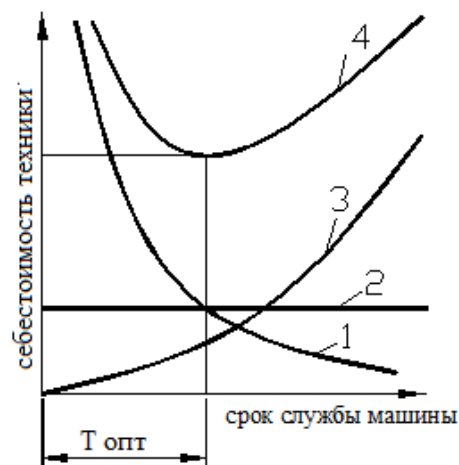
Накладные расходы связаны с выполнением некоторого количества рейсов, поэтому их нельзя прямо отнести на один рейс. Они определяются в целом для компании, затем делятся на полёты по типам судов и по рейсам, согласно выполненным объёмам работ. К данным затратам относятся затраты на управление, расходы на общехозяйственные службы и прочие расходы.

Себестоимость услуг суммируется из прямых и косвенных затрат. Следовательно, чем выше себестоимость полёта, тем дороже услуги на рынке, и тем меньше на них спрос. В этом также скрывается необходимость применения методов снижения накладных затрат.

В данной статье рассмотрены технические и организационные методы.

Техническая база любой организации должна соответствовать научно-техническому прогрессу. Особенно это касается авиапредприятий, от которых в большей степени зависит качество предоставляемых услуг, а также безопасность людей, использующих эти услуги. Поэтому технические методы сокращения накладных расходов идут через неизбежные, но оправданные и практически разовые вложения больших денежных средств. Подробнее о методах:

1. «Омолаживание» авиапарка. Постоянное обновление авиапарка уменьшит затраты и время на техническое обслуживание и ремонт, снизит убытки из-за простоев техники, повысит межремонтный срок эксплуатации при общем оптимальном сроке службы самолёта в 40-60 тыс. летных часов или 25-30 лет эксплуатации (Рис. 1).



*Рис. 1. Изменение себестоимости машины в зависимости от срока службы: 1- амортизационные отчисления; 2-суммарные расходы, связанные с процессом эксплуатации, и расходы по управлению производством; 3-стоимость текущих ремонтов, технического обслуживания, отчисления на капитальные ремонты; 4-суммарная кривая.*

Стоимость эксплуатации старого и лизингового судна примерно равны. Так, лизинг на 12 лет Боинг 737 обходится аэрофлоту в 70 млн \$; покупка нового обошлась бы в среднем в 50 млн \$, что окупится максимум за 9 лет.

2. Наличие судов одного или ограниченного количества производителей. Не смотря даже на разные типы воздушных судов (ВС), производитель использует схожие, «классические» решения в конструкции и механизмах машин, что предполагает универсальность знаний наземного персонала по обслуживанию ВС, а так же снижение трат на их переобучение.

В среднем, на повышение квалификации сотрудников российские организации тратят 2% от затрат на оплату труда. Внедрение описанного метода в работу авиакомпаний способно снизить стоимость переобучения на треть, тем самым снизив общие затраты до 1,3-1,4%.

3. Совершенствование материально-технического снабжения. Наличие своей расширенной ремонтной базы снизит убытки из-за незапланированного ремонта ВС благодаря наличию необходимых запасных частей и инструментов у авиакомпании и отсутствию необходимости ожидать заказанных деталей у производителя. К тому же обновление инструментария наземного персонала повысит качество работ и снизит время и издержки на обслуживание и ремонт технического парка авиакомпании.

4. Обновление парка служебных автомашин. Новые или капитально отремонтированные машины (что на 40% дешевле покупки новой), помимо комфорта в работе и эффективностью последней, отличаются топливной экономичностью, повышенным межремонтным и общим сроком эксплуатации, что так же снизит расходы и время на их обслуживание и ремонт, которые старая техника требует со временем чаще (Рис.2)[2].

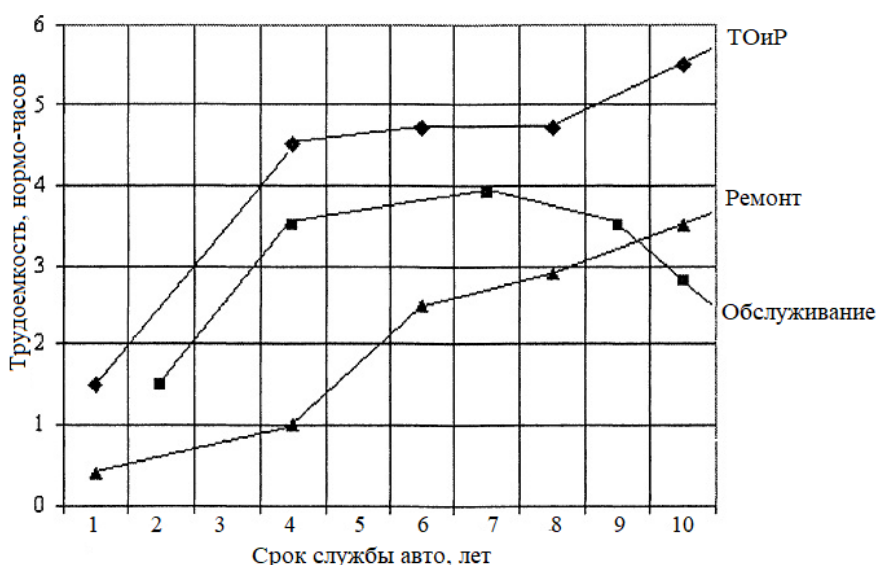


Рис. 2.Трудоемкость ТО и ремонта в зависимости от срока службы автомобиля (усредненные данные по парку автомобилей)

Так, расход керосина у ТМГ-3А (машина для удаления наледи с ВПП) может вырасти на 4% при длительной эксплуатации, причём норма расхода для силовой установки (авиационного двигателя), выполняющего роль тепловой машины, 900 л/час. Постоянный контроль главного автомеханика или начальника гаража за работой техники, её своевременная замена или капитальный ремонт позволит сократить убытки.

Подробнее об организационных путях снижения накладных расходов:

1. Заключение долгосрочных договоров с поставщиками товаров и услуг. К примеру, заключение подобного договора с фиксацией цен позволит длительное время закупать горюче-смазочных материалов по ценам ниже рыночных. Так, цена на топливо в г. Сургут за 2019 год выросла на 5,4%[3]. Именно такую разницу можно сохранить в бюджете авиакомпания при своевременном заключении договора генеральным директором или его доверенным лицом с поставщиками топлива.

2. Разработка системы тарифных ставок для премирования сотрудников с целью поощрения их профессиональных навыков и стимулирования к повышению скорости и качества обслуживания машинного парка предприятия с последующим снижением затрат на техническое обслуживание и ремонт ВС. Примеры:

а) Бальная система начисления премий с выявлением почетных сотрудников и последующим их премированием или выплатой «тринадцатой» зарплаты. Обязанность оценивания возлагается на руководящие должности: работу (качество, оперативность, сложность) техника аэродромной службы оценивает главный механик, а работу последнего – главный инженер, и т.д. Затем на собрании руководителей трудового коллектива уже подводятся итоги с выявлением претендентов на премии.

б) Доплаты стимулирующего и компенсационного характера в процентах от оклада за работу в нормальных условиях труда (за переработки, работу в сложных условиях, вредность и т.п.). Учет отработанного времени и условий труда сотрудников ведется вышестоящими должностями, данные от которых получают инспекторы отдела кадров к моменту начисления зарплаты.

в) Снижение оклада персонала и повышение количества возможных премий и их тарифных ставок. Повышение возможности получить премию компенсирует снижение оклада заработной платы, даст возможность заработать больше, что повысит эффективность персонала.

3. Сокращение части управляющего персонала со стимулирующей доплатой оставшемуся персоналу за дополнительную нагрузку, что снизит накладные расходы авиакомпании и исключит риск увольнения сотрудников по собственному желанию из-за увеличения объема работы. К примеру, сокращение отделом кадров пятой части агентов группы регистрации в аэропорту способно снизить траты на оплату труда этого персонала на 9-10%.

4. Автоматизация общехозяйственных и управленческих работ которая повысит эффективность процесса, создаст возможность сокращения персонала и снижения затрат на данный тип расходов.

Эффективность данного метода можно наглядно ощутить, рассмотрев в качестве примера небольшой аэроклуб. Замена диспетчера (с з/п  $\approx 35$  т. р.), регистрирующего заказы на полёты, на электронный терминал (цена  $\approx 400$  т. р.) с доплатой тех. персоналу за его обслуживание ( $\approx 10$  т. р.) способно снизить общие затраты на оплату труда на 7-8% после срока окупаемости терминала (1 год 4 месяца).

Эксплуатация воздушных судов ведётся чаще всего с большим налётом; обслуживание технического парка и инфраструктуры ведётся при помощи устаревающих технологий, а экономическое планирование неполноценно. Всё это ведёт к лавинообразному нарастанию убытков, грозящих банкротством авиакомпании. Как руководству авиакомпаний избежать этого? Снижением накладных расходов различными техническими и организационными методами.

#### ***Список использованных источников:***

1. Немчинов, О.А. Экономика авиатранспортной отрасли [Электронный ресурс]: учеб. пособие /О.А. Немчинов, В.А. Хайтбаев. – Электрон. текстовые дан. - Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – Режим доступа: <https://bit.ly/37aiKFM>.

2. Транспорт [Электронный ресурс] - Электрон. текстовые дан. on-line. - Загл. с титул. экрана. - Режим доступа: <https://bit.ly/3q4KKTO>.

3. Официальный Интернет-ресурс Федерального агентства воздушного транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://росавиация.рф/>.